

تصميم وإعداد وتنفيذ

الحقائب التدريبية

Arab group
المجموعة العربية للتدريب والنشر

تصميم وإعداد وتنفيذ الحقائب التدريبية



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

تصميم وإعداد وتنفيذ الحقائب التدريبية. إعداد: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود عبدالفتاح رضوان - ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

97 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 3-90-6298-977-978
1-التدريب
أ- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (معد)
ب- رضوان، محمود عبدالفتاح (مشرف)

ديوي: 658,3124 **رقم الإيداع:** 2012/8474

إعداد المادة العلمية: **منال أحمد البارودي**

الطبعة الأولى

2013



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات


group
Arab

مقدمة الناشر :

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

7

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية.
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها: هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


group
Arab

الوحدة الأولى

مفهوم الحقائب التدريبية وأهميتها

الحقيبة التدريبية هي مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل مدربين مختصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المشرف على البرنامج التدريبي، وتشتمل على مواد وأنشطة وخبرات تتصل بموضوع تدريبي معين، وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب (الأهداف ، النشاطات، والمواد والخبرات التربوية والتقييم).

كما أنها عبارة عن دليل إرشادي يستند إليه المدرب في تنفيذ الجلسات التدريبية يساعد على توضيح كل من: دور المدرب ودور المتدرب، ومتطلبات تنفيذ العملية التدريبية في القاعة التدريبية .

لمحة تاريخية عن مراحل تطور الحقائب التدريبية:-

إن فكرة الحقائب التدريبية قد واكبت نظرية " بلوم " حول التعلم والتي أدت بدورها إلى جعل التعليم فرديا، وعليه فإن الحقيبة التدريبية

تعد مصدرا ووسيلة للـتعلم وخاصـة في حالـة التعلـيم الفـردي سـواء كـل مـتعلم عـلى حـده أم مجموعة صغيرة ، كما إنهـا تصـلح للتعلـيم في جماعـات كبـيرة إذا كـان الهـدف تحفيـز ايجابيـة ونشاط المتعلم (ما يسمى التعلم المتمركز حول المتعلم) .

مرت الحقائب التعليمية المستخدمة اليوم في برامج التدريب بمراحل متعددة، حتى وصـلت إلى ما هي عليه من تطور وأصبحت الكثير من الشركات التجارية العالمية تتنافس في إنتاج المزيـد منها وتطويرها بما يجعلها تستوعب كل جديد ولتناسب مراحـل التعلـيم كافـة لخدمـة العمليـة التعليمية والتدريبية وجني أفضل النتائج، والآن نوضح المراحل التي مرت بها الحقائب التدريبية حتى وصلت لشكلها الحالي:

المرحلة الأولى : صناديق الاستكشاف:-

وهــي عبــارة عــن صــناديق تحتــوي عــلى مــواد تعليميــة متنوعــة تعــرض موضــوعا معينــا أو فكرة محددة تبرزها بأسلوب يتميز بـالترابط والتكامـل، ثـم تطـورت هـذه الصـناديق باسـتخدام المــواد التعليميــة كالمجســمات والــنماذج والخــرائط وكتيبــات التعلــيمات مــع بيــان الأســلوب

الأفضل للاستخدام , وقد وجهت عدة انتقادات إلى صناديق الاكتشاف لاقتصارها عـلى مفـاهيم بسيطة وعدم قدرتها على اكتساب المتدرب المفاهيم المركبة والمعقدة .

المرحلة الثانية: وحدات التقابل:-

خصصـت الوحـدات الفيدراليـة مسـاعدات ماليـة في عقـد السـتينات لتطـوير صـناديق الاستكشاف وتحسين أدائها بما يساعد في تلافي عيوبها ، وقـد ادخـل عليهـا كثـيرا مـن التعـديلات حيث أطلق عليها فيما بعد " وحدات التقابل " وأصبحت تحتـوي عـلى مـواد تعليميـة متنوعـة الاسـتخدامات ومتعـددة الأهـداف إذ احتـوت عـلى الصـور الثابتـة والأفـلام المتحركـة والأشرطـة المسجلة والألعاب التربوية والنماذج ، كـما احتـوى الصـندوق عـلى دليـل المـدرب وعـرض لأهـم الخبرات التي يمكن ان تنتج عن كل جزء من أجزاء وحدات التقابـل إلى جانـب تخطيطـا مبرمجـا للبرنامج التدريبي مصحوبا بشرح مفصل لجميع أنواع المواد التعليمية ثم تغير اسـمها فـيما بعـد إلى "وحدات التقابل المصغرة" التي تركز على جزء محدد من أجزاء التفاعل الرئيسية .

المرحلة الثالثة : الحقائب التعليمية :-

تمثل نمطا من أنماط التعلم الفردي أو ما يعرف بـ (تفريد التعليم) وهـي عبـارة عـن نظـام متكامل للتعلم يتم التركيز فيه على المتـدرب ومراعـاة الفـروق الفرديـة والتركيـز عـلى الأهـداف التدريبية والسلوكية والاختبارات وتطبيق وسائل متنوعـة يختـار فيهـا المـتعلم مـا يكـون نشـطا وفعالا خلال عملية التدريب .

أنواع الحقائب التدريبية:

- حسب موضوعها: تعليمية أو تدريبية.
- حسب مستخدمها: المعلم أو المتعلم.

وتنبع أهمية الحقيبة التدريبية من عدة مبررات أهمها :

- ملاءمتها لإمكانيات المتدرب و ظروفه المادية و المعنوية .
- تكلفتها الاقتصادية .
- مساهمتها في تكريس مبدأي التنمية الذاتية المستديمة و التعليم المستمر .
- مناسبتها لتدريب الموظفات في ظل ندرة المدربات المؤهلات .

خصائص ومميزات الحقيبة التدريبية:

هناك عدد من الخصائص والميـزات للحقيبـة التدريبيـة والتـي تشـكل في مجموعهـا نظامـاً متكاملاً جعل منها وسيطاً فعالاً في التدريب وهي:

1- **النظامية:** الحقيبة التدريبية كنظام تشتمل على عدد من الأنظمة التدريبية الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتسهم في النهاية في تحقيق الأهداف التدريبية للحقيبة، حيث يلحق بها عادة تسجيلات تلفزيونية وأفلام سينمائية وشرائح وشفافيات وأشرطة فيديو، وأشرطة كاسيت ودراسات حالة، ونماذج وعينات... إلخ .

2- **المنهجية:** يتم تصميمها وفق منهجية علمية منظمة .

3- **التفرد :** تعتبر الحقائب التدريبية شكلاً من أشكال التدريب الفردي، بحيث يستطيع المتدرب أن يستخدمها بمفرده بالاعتماد على الدليل المرفق معها.

4- **التركيز على عمليات التدريب ونتائج التدريب معاً:** فالحقيبة التدريبية لا تعتبر النشاط أو الخبرة التدريبية هدفاً بحد ذاته وإنما تتطلع إلى النتائج المترتبة على هذا النشاط.

5-التقييم المستمر: عملية التقييم ليس هدفها اختيار المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي وإنما هي عملية تبدأ قبل ابتداء البرنامج التدريبي عند تقدير الاحتياجات التدريبية وتواكب البرنامج أثناء عملية تنفيذه وتستمر حتى بعد انتهاء البرنامج وفي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي.

6-التغذية الراجعة: وترتبط هذه الخاصية بشكل أساسي بمفهوم الحقيبة التدريبية كنظام تدريبي متكامل، والدور الذي تقوم به عملية التغذية الراجعة هو تزويد المتدربين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف التدريبية.

وهناك أيضا بعض السمات الهامة والتي تتميز بها الحقائب التدريبية وهي:

1) أن يكون لكل حقيبة عنوان تعرف من خلاله (حقيبة الأهداف، حقيبة التقييم).

2) أن تركز الحقيبة على مهارة محددة أو مجموعة قليلة من المهارات المترابطة والمتكاملة.

3) أن تشتمل الحقيبة التدريبية على قائمة بالمراجع والنشاطات والقراءات الإضافية المتصلة بالمهارة أو المهارات المطلوب تطويرها عند التدريب.

4) أن تتضمن الحقيبة الأدلة التدريبية المناسبة من مثل الإطار العام للحقيبة ودليل المدرب ودليل المتدرب.

5) أن تركز على المتدرب أكثر من المدرب باعتبار أن عملية استخدامها تتم على أساس ذاتي من قبل المتدرب نفسه.

مكونات الحقيبة التدريبية :

- **دليل الحقيبة التدريبية:-** ويوضح الموضوع الذي تعالجه الحقيبة والأهداف العامة والأهداف الخاصة لهذا الموضوع كما يتضمن الدليل توضيح مكونات الحقيبة، وكيفية استخدامها.

- **المواد التعليمية:-** وتنقسم إلى المجموعات التالية.. مواد تعليمية يقوم المتعلم بمشاهدتها (الصور - الخرائط – الكتاب ....الخ) ومواد تعليمية يقوم المتعلم بعرضها باستخدام أجهزة العرض الضوئي مثل (الأفلام – الشفافيات - أشرطة الفيديو).

- **مواد تعليمية سمعية مثل:** أشرطة الكاسيتات الصوتية والأسطوانات السمعية ...... الخ .

- **مواد تعليمية يقوم المتعلم بأدائها مثل:** التجارب العملية - مواد تعليمية يقوم المتعلم بفحصها مثل (العينات، النمـــاذج، الأشياء الدقيقة التي تحتاج إلى فحـص مجهري).

- **مواد تعليمية يقوم المعلم بأعدادها مثل :** الرسوم البيانيـة - عمل الإحصائيات - تجهيز الشفافيات - تجهيز الشرائـح الفوتوغرافية..إلخ.

- **أنشطة متنوعة يقوم المتعلم بإعدادها مثل:** الرسومات البيانية والإحصائيات – والمقابلات - والزيارات...الخ

فمكونات الحقيبة التدريبية من مواد تعليمية تشمل مواد (تسمع – تشـاهد – تفحـص – تؤدى – تعد أو ترسم – أنشطة متنوعة - المحتوى العلمي المعرفي – المهاري – الانفعـالي) وأيضـا تشمل الأنشطة والأساليب التعليمية و الاختبارات والمقاييس وأدوات التقييم .

وتتخذ الحقيبة التعليمية من أسلوب النظم منهجا في إعدادها أي تصـمم في ضـوء متطلبـات الأسلوب المنظومي.

ومــما ســبق يتضــح لنــا أن الحقيبـــة التدريبيـــة هـــي مجموعـــة مكتملـــة مــن الأدوات التــي تســاعد الفــرد عــلى اكتســاب المهــارات المختلفــة في المــادة

التي تحملها الحقيبة، لأنها تعد مخزناً مكتظاً بعدد من الأدوات والأسـاليب المعـدة بعنايـة مـن قبل المختصين ولها أهداف محددة تعمل على إيصالها إلي المتدربين من خلال تلك الحقيبة .

ولكن السؤال: لماذا الحقيبة ؟

لماذا لا يكون كتاباً؟ لماذا لا تكون بعض المذكرات ؟

والجـــواب بكـــل بســـاطة هـــو أننـــا نفـــرق بـــين (التـــدريب) و(التعلـــيم) فالعملية التدريبية ليس كما يظن البعض هـي التعلـيم ، وليسـت هـي كـذلك التعلـيم بالرسـوم التوضيحية المتحركة أو المصحوبة بالملفات الصوتية، وليست هي كذلك مجـرد نصـوص وملفـات البوربوينت، فالعملية التدريبية هي مزيج متكامـل بـين عـدة أدوات وخـبرات ترتقـي بالمتـدرب لتضعه على أولى خطوات العمل الميداني التنفيذي للمادة والخبرة المتدرب عليها.

وهناك ظن شائع..أن عملية التدريب هي عملية منفصلة تمام الانفصال عـن عمليـة التعلـيم ، وأنه لا علاقة بينهما.

وهنا يتبادر إلى أذهاننا السؤال المحوري التـالي ، مـا العلاقـة بـين عمليـة التـدريب وعمليـة التعليم ؟

إن عملية التدريب أعم وأشمل مـن عمليـة التعلـيم، ذلـك لأنهـا لا تفقـد عـنصر التعلـيم بـل تحتويه وتضم إليه مجموعـة كاملـة مـن المهـارات والخـبرات المسـاندة التـي تـدعم عـلي إنتـاج واستثمار المادة العلمية لتتحول إلى خبرات ميدانية قابلة للتنفيذ والإنتاج، هنا المدرب يقوم بدور المعلم ومضافاً إليها مهارات أخرى، فلا يصح أن يدعي المدرب عدم إحاطته بالمادة العلمية لأنـه متخصص في التدريب لا التعليم، لأن المدرب يعتبر المادة العلمية جزءا من المضامِن المستعملة في عملية التدريب ولا تخلو المادة التدريبية عن المحتوى العلمي بحال ، بل هو المحور الذي تـدور حوله أدوات التدريب.

وللتدريب دوافع في غاية الأهمية نذكر منها:-

1- **زيادة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين عـلى كيفيـة القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2- **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدى البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر مـن كلفتهـا وذلـك عن طريق رفـع الكفـاءة الإنتاجيـة للعـاملين والاقتصـاد في الوقـت نتيجـة للمعرفـة الجيـدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

3- **رفع معنويات العاملين:** إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العـون لـه ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته مما يؤدى ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

4- **توفير القوة الاحتياطية في المنشأة:** بحيث يمثل مصدراً مهـماً لتلبيـة الاحتياجـات الملحـة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5- **التقليل في الإسراف:** لأن تدريب العاملين معنـاه تعـريفهم بـأعمالهم وطـرق أدائهـا وبـذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقـد الـذاتي بشـكل لا يحتـاج معـه المـدرب إلى مزيـد مـن الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

6- **الحد من حوادث العمل:** فالتدريب يعني معرفة العاملين بأحسن الطـرق في تشـغيل الآلـة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية.

ويوضح الشكل التالي مدى تأثير التدريب على العاملين:



الفرق بين عملية التدريب وعملية التعليم:

التدريب هو "عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل وذلك بهدف تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتعمل على تطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب"، كما عرف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

والتدريب ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة، ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فإنه قد يكون مصدرا لتبديد الموارد، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط الجيد له .

والجدير بالذكر أن التدريب ما هو إلا عنصر من عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية، يرتبط بها ارتباطا وثيقا ويؤثر فيها ويتأثر بها، فعلى سبيل المثال تساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز كذلك فإن من الأهداف الرئيسة لتقبيم الأداء الوظيفي تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع التي يمكن تضيقها عن طريق التدريب وبالمثل يتم ربط التدريب بسياسات الترقية لتحفيز العاملين على تنمية أنفسهم وتطوير مهاراتهم باستمرار لتتيح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا.

أما التعليم فهو:

عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

نموذج تعليم الصغار :

تعليم الصغار هو ذلك النشاط الذي يتم فيه وضع المسئولية كاملة في أيدي المعلم ليقرر من يتعلم؟ وماذا ومتى يجب أن يتعلم؟ يكون دور التلاميذ في نموذج تعليم الصغار هو دور المستقبل الخاضع لتوجيهات

المعلم وما يتلقاه من معلومات. لقد أفترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كموارد في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجتمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، إن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات .

نموذج تعليم الكبار :

تعلم الكبار هو ذلك النشاط المخصص للكبار، أو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي والهادف، وهو يمارس دون ضغوط رسمية ولا يكون مرتبطاً بشكل مباشر بوظيفة. عندما بدأ تعلم الكبار بصورة منظمة في الربع الأول من القرن العشرين كان النموذج الوحيد أمام معلمي الكبار هو نموذج تعليم الصغار، وكانت النتيجة أنه حتى وقت قريب كان يتم تعليم الكبار كما لو أنهم أطفال، هذا هو ما يبرر المتاعب العديدة التي لاقاها معلمي الكبار مثل النسبة العالية للتخلف الدراسي وقلة الحافز والأداء السيئ لذلك بدأ الجدال حول نموذج تعليم الصغار على أنه ربما لا يكون مناسباً للكبار. أقترح

احدهم أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون، ولكن حتى الخمسينات لم يكن قد بدأ بعد البحث التجريبي على تعليم الكبار ولم تكن الاختلافات بين الصغار والكبار في مجال التعليم قد ظهرت بصورة جادة. وكانت دراسة أخرى قد أظهرت أن الكبار في الحقيقة يندمجون في التعلم بإرادتهم خارج نطاق التعلم الرسمي أكثر من اندماجهم في البرامج التوجيهية وأنهم في الحقيقة أيضاً يوجهون أنفسهم بأنفسهم كمتعلمين .

نظرية تعليم الصغار :

ترتكز نظرية تعليم الصغار على المبادئ الآتية :

- الصغار يتقبلون ما يقال لهم من معلومات دون تردد .
- الصغار لديهم المقدرة على التعلم بالإنصات السلبي.
- الصغار لا يحتاجون لربط خبراتهم السابقة بمعارف ومهارات جديدة.
- الصغار لا يحتاجون أن يكون لهم دور في إدارة العملية والتحكم في بيئة التعلم.
- الصغار لهم المقدرة على تعلم أشياء قد لا يستخدمونها البتّة .

نظرية تعليم الكبار :

ترتكز نظرية تعليم الكبار على المبادئ الآتية :

- الكبار يتعلمون بالتطبيق والمشاركة .
- الكبار يملون عند الجلوس بشكل سلبي بفترات طويلة.
- الكبار ليس لهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.
- الكبار لا يقبلون أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شكاكين.
- الكبار يتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم.
- الكبار يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض التحكم في بيئة التدريب.
- الكبار يتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة .

الفوارق بين تعليم الصغار والكبار :

هناك مفاهيم أساسية لتوضيح الفوارق بين تعليم الصغار والكبار كما هو موضح بالجدول التالي :

الفوارق بين تعليم الصغار والكبار

وجه المقارنة	منهج تعليم الصغار (التعليم اعتماداً على معلم)	منهج تعليم الكبار (التعليم الذاتي)
شخصية المتعلم	تابعة	مستقلة
الخبرة	مرحلة بناء الخبرة	أحد مصادر المعرفة
التركيز	على المادة الدراسية	على المشكلة أو القضية
الحافز/ الدافع	(خارجي (ثواب/ عقاب	داخلي / ذاتي
جو التعليم	رسمي، سلطة المعلم، جو تنافسي	غير رسمي، إحترام، مشاركة
تحديد الاحتياجات	بواسطة المعلم	بالمشاركة
تحديد الأهداف والتخطيط	بواسطة المعلم	بالمشاركة
الأساليب التعليمية	تعتمد على نقل المعرفة	تعتمد على الخبرة
التقييم	بواسطة المعلم	بالمشاركة
الفترة الزمنية	ينتهي بمرحلة معينة	يستمر مدى الحياة

ومن العوامل التي جعلت من التدريب مطلباً هاماً:

- تطور العنصر البشري.
- تغير دور المعلم.
- تطور مفهوم التربية.
- سهولة تدفق المعلومة.
- الانفجار المعرفي.




Arab
group

الوحدة الثانية

الأسس العلمية في إعداد وتصميم الحقيبة التدريبية

إن تصميم الحقائب التدريبية ليست عملية سهلة بأي حال، بل انها عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها.

خطوات تصميم الحقيبة التدريبية:

1- تحديد الفئة المستهدفة .

2- تحديد الاحتياج التدريبي.

3- تحديد الأهدف التدريبية بدقة.

4- بناء الإطار المرجعي.

5- تحليل محتوى تقرير الاحتياجات التدريبية والبرنامج بشكل عام.

6- تحديد الأساليب والوسائل التدريبية.

7- بناء الأنشطة التدريبية.

8- تقييم الجلسات والبرنامج بشكل عام.

9- خاتمة البرنامج.

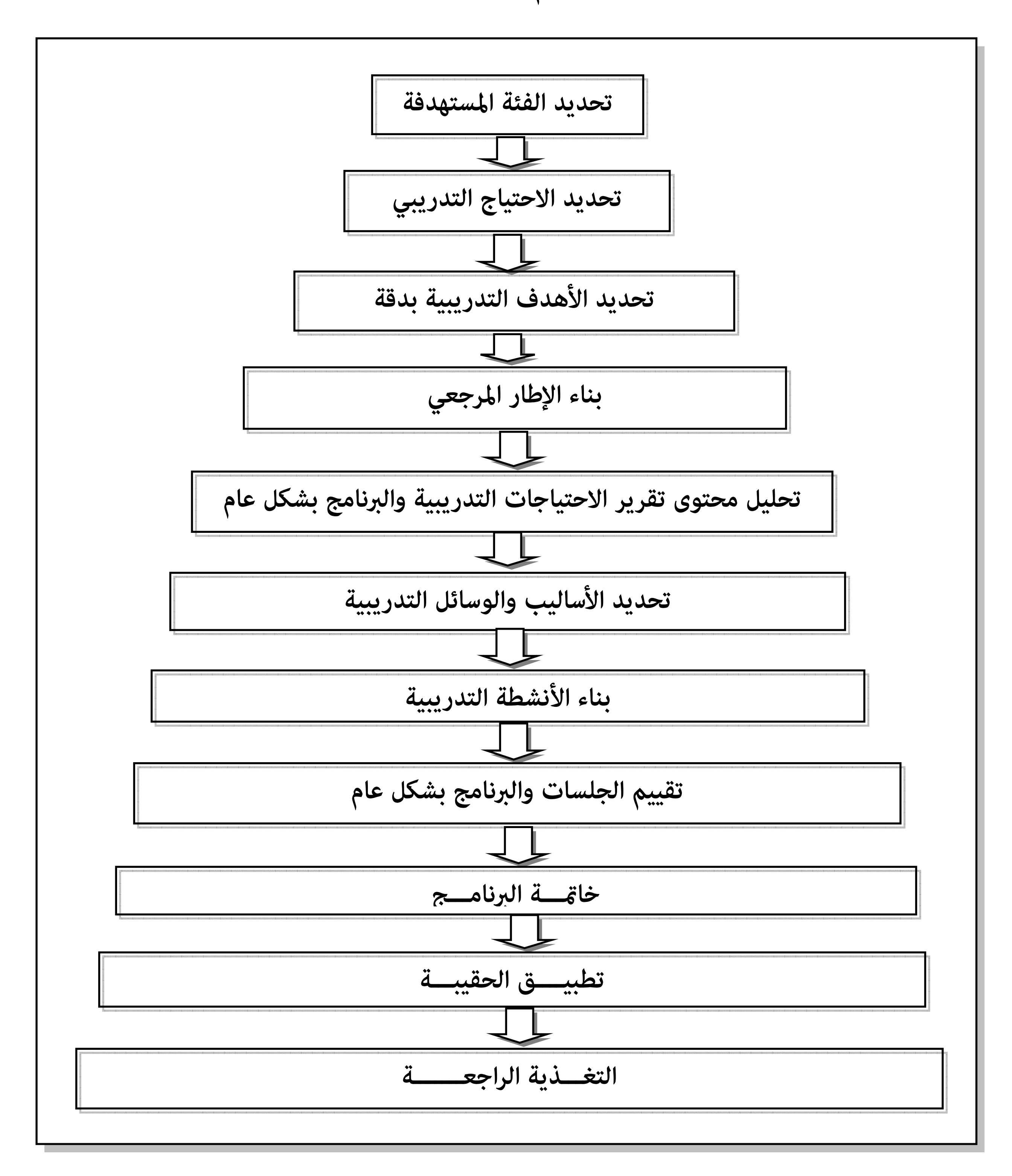
10- تطبيق الحقيبة.

11- التغذية الراجعة

ويوضح الشكل التالي خطوات تصميم الحقيبة التدريبية:



خطوات تصميم الحقيبة التدريبية



1- تحديد الفئة المستهدفة:

يتم تحديد الفئة المستهدفة أو المشاركين وفقا لموضوع التدريب والاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها:

- يساعد في التركيز على الأداء المحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
- يوضح الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية ، أو تحديدها بشكل غير دقيق ، إضاعة للجهد والوقت والمال.

خصائص المحدد الفعال: يجب أن يكون المحدد :

1- متبصراً بمهمته.
2- معداً ومخططاً لها .
3- عارفاً بجمهوره .

4- خبيراً بأدواته.

5- دقيقاً بإجراءاته.

6- غير متحيز.

7- أميناً في عرض النتائج.

8- يشرك جمهوره .

مصادر الاحتياج :

1- مهام الوظيفة وواجباتها ومسئوليتها والمتطلبات الأساسية لشغلها.

2- معدلات الأداء المطلوبة للوظائف .

3- المستجدات والتطورات .

4- آراء الرئيسات المباشرات .

5- العاملات في الميدان هن أنفسهن أقدر الناس على تحديد احتياجهن.

6- الدراسات التي طبقت على الفئة المستهدفة .

7- أهداف المؤسسة التربوية حيث تعطي مؤشرا عاما على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين لتحقيق الأهداف .

8- الاستبانة.

خلاصة هذه المرحلة:

بعد دراسة الاحتياج من المتوقع أن يكون لدى إدارة التدريب تقريراً واضحاً عن الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة وأكثر الحاجات التدريبية أولوية ثم اسم الشخص أو الجهة التي سيناط بها مهمة إعداد الحقيبة .

وفيما يلي سنعرض إستمارة بيانات متدرب والتي يمكن إستخدامها في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين :-

إستمارة بيانات متدرب

- **البيانات الشخصية:ـ**

الاسم: .... الجهة: ....

الوظيفة / المنصب:.......................المستوى التعليمي:.......................................

- **ما هي خبراتك العملية السابقة ؟**

..

- **ما هي المهام التي تقوم بها في وظيفتك/منصبك الحالي ؟**

..

- **ما هي المعوقات التي تواجهك في القيام بهذه المهام ؟**

..

- **ما هي الدورات التدريبية التي شاركت فيها ؟**

الجهة المنظمة للدورة	التاريخ وفترة الدورة	عنوان الدورة

- **ما هي المجالات التي تحتاج فيها إلى تدريب ؟**

..

- **كيف يمكن الاتصال بك ؟**

..

التوقيع: .... **التاريخ:** ....

3- تحديد الأهداف التدريبية بدقة :

يبدأ المعد بتحديد الأهداف التدريبية بعد أن تكون قد أخضعت نفسها لتمرين ذهني عـالي الشدة حيـث أن الأهـداف هـي عصـب البرنـامج التـدريبي وعليهـا تتوقـف العمليـات اللاحقـة كتحديد المحتوى والجلسات وأساليب التدريب ووسائله.

مواصفات الأهداف التدريبية الجيدة:-

- أن تكون تعليمية: تختصر الفجوة بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات وبين الوضع الذي سيؤول إليه حاله بعد تعرضه للتدريب.
- أن تحدد سلوكياً: أي أن تنص على نتائج ومخرجات يمكن قياسها - وأن تبتعد عن العموميات والغموض.
- واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.
- أن تنسجم مع فلسفة المنظمة وسياساتها.
- يفضل أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وأن تدل على سلوك يقوم به المتدرب.

وعلى سبيل المثال لو كان لدينا حالة برنامج تدريبي معد (لتدريب المدربين) فيمكن أن نصوغ لهذا البرنامج أهدافاً سلوكية تشمل النواحي التالية:

الأهداف من حيث المعلومات:

- أن يذكر المتدرب/ المشترك، اسم واضع نظرية (تسلسل الحاجات)

- أن يعدد المشترك أربعاً من أساليب التدريب.

أهداف من حيث المهارات:

- أن يصمم المشترك استبانة لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في بنك.

- أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي.

- أن يتقن مهارة تشغيل آلة العرض السينمائية.

الأهداف من حيث الاتجاهات:

- أن يكتسب المشترك اتجاهاً إيجابياً نحو العمل في مجموعات.

- أن ينمي المشترك اتجاهاً إيجابياً لضبط النفس عند الاشتراك في نقاش.

4- بناء الإطار المرجعي (الجهة المشرفة على التدريب).

- استلام المعد لمهمة إعداد الحقيبة.
- اختيار العنوان والموافقة عليه.
- تحديد عدد الأيام وعدد الساعات وتحديد المكان.

5- تحليل محتوى تقرير الاحتياجات التدريبية تحليل عنوان الحقيبة (مفاهيم، مهارات ، معارف ، سلوكيات ، خصائص المشاركات)

كيف نحدد المادة العلمية (المحتوى والمفردات التدريبية) ؟

يدور محتوى البرنامج التدريبي عادة حول موضوعات معينة تعنى بالنواحي التالية:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.

- المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.

- أنماط السلوك المرغوب تنميتها.

ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، ويشار إلى المحتوى من خلال بعدين هما:

- العمق. – الشمول.

حيث يتفاوت هذان البعدان من برنامج لآخر.

ويقصد " **بالعمق**": المدى الذي يذهب إليه، البرنامج في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية.

- ويقصد "**بالشمول**": مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وهذا الاختلاف في درجة العمق والشمول يأتي من وجوب إعطاء درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج حيث أن هناك موضوعات مهمة جداً، وأخرى ذات أهمية محدودة، ولذلك اصطلح بعض الكتاب على تقسيم الموضوعات التي يعالجها البرنامج التدريبي إلى ثلاث مجموعات:

1- موضوعات ينبغي حتماً معرفتها وتعطى الأولوية لها.

2- موضوعات يجب معرفتها، وتعطى الأولوية التالية لها.

3- معلومات يجدر بالمشارك معرفتها وتعطى لها الأولوية الأخيرة.

وهناك بعض الأمور الهامة والتي يجب الأخذ بها عند إعداد البرامج التدريبية وهي:

- أن نتجنب استخدام الكلمات غير المألوفة، أو المستعملة في مجال التدريب.

- أن نتجنب استخدام مصطلحات لا تدل على المعنى المطلوب.

- أن نتجنب استخدام مصطلحات خاطئة مثل كتابة (تنمية الضـمير المؤسـسي لـدى المتـدربات) كأحد أهداف أو محتويات البرنامج.

- أن نتجنب التعبير عن الأهداف والمحتويات باختصار، أن نتجنب الجمل المركبة قدر الإمكان.

- أن يتم الابتعاد عن الأفعال الغامضة والمبهمة في الأهداف التدريبية، وأن تصاغ هـذه الأهـداف من خلال أفعال محددة، يمكن الاستدلال على نتائجها.

وفيما يلي بعض هذه الأفعال الغامضة والأفعال المحددة:

مصطلحات غامضة	مصطلحات محددة
أن يعرف	أن يكتسب
أن يؤهل	أن يتعرف على
أن يفهم	أن يميز
أن يستوعب	أن ينظم

6- تحديد الأساليب والوسائل التدريبية:

في هذا البحث سنقوم بتناول هذه الأساليب من خلال التصنيف في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

- أساليب المحتوى.
- أساليب العمليات.
- الأساليب المختلطة.

أولاً: أساليب المحتوى:

وهي الأساليب التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين، وتشمل عدداً من الأساليب التدريبية منها:

1- أسلوب المحاضرات:

المحاضرة هي طريقة تقليدية لنقل المعلومة، وللمحاضر الدور الرئيسي في إعداد وتقديم المعلومات، ويعاب على هذا الأسلوب ما يلي:

- يسود العملية التدريبية نوع من السلبية لانعدام التفاعل بين المحاضر والمتدربين.

- لا يأخذ بالحسبان الفروق الفردية بين المتدربين.

- فاعليتها تقتصر على نقل المعلومات، بينما فاعليتها في تغيير السلوكيات محدودة.

- لا توفر للمتدرب فرصة تجربة ما تعلمه.

ولكن على الرغم من العيوب السابقة، فإن أسلوب المحاضرات هو الأكثر شيوعاً، وهو أسلوب اقتصادي خاصة في تدريب المجموعات الكبيرة.

إلا أنه يفضل أن لا يستخدم كأسلوب وحيد لتدريب، إلا في حالات نادرة، وإنما أن يكون مكملاً لوسائل التدريب الأخرى ضمن البرنامج التدريبي.

2- الأساليب السمعية – البصرية:

وهي ليست أسلوباً مستقلاً بذاته، وإنما تعتبر وسائل مكملة أو مساعدة لأساليب تدريبية أخرى ومنها (الأفلام- أشرطة الفيديو- الاسطوانات- شاشات العرض..).

3- التعليمات المبرمجة:

وهو عبارة عن أسلوب من أساليب التعليم الذاتي، ومع أن التعلم الذاتي من أقدم أنواع التدريب، إلا أن المقصود هنا، هو التقنيات التي استخدمت لتطوير هذا النوع من التدريب.

وتتخذ هذه التعليمات شكل سلسلة من الاختبارات والأسئلة في تخصصات معينة، يمكن للفرد اكتشافها عبر جهاز الكمبيوتر، والإجابة والانتقال من مرحلة لأخرى.

وعلى الرغم من أنها مكلفة إلا أنها تراعي الظروف الفردية للمتدربين، كما أن المتدرب يختار المكان والوقت المناسب للتدريب، طالما أنها باتت تعقد عن طريق الانترنت، حيث يتم تكوين مؤتمر وعدد من المتدربين عبر البريد الالكتروني، أو برامج المحادثات.

ثانياً: أساليب العمليات:

تعتمد هذه المجموعة على التفاعل بين المتدربين والمدرب، وتركز على التغيير الاتجاهي والسلوكي، وليس على نقل المعارف.

وتستخدم هذه الأساليب من أجل تغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات في مجالات "العلاقات الإنسانية والاتصالات، القيادة، والمقابلات الشخصية وكذلك في التفاوض" ومن أهم هذه الأساليب:

1- أسلوب تمثيل الأدوار:

وتعود جذور هذا الأسلوب إلى طرق المعالجة النفسية، حيث طوره عالم النفس النمساوي (مورينو)، وأطلق عليه اسم (السيكودراما).

- يتضمن هذا الأسلوب وضع المتدربين في مواقف معينة مستمدة من الواقع، ويطلب إليهم معالجة الوضع بسلوك فعلي.

- أحد أشكال استخدامات هذا الأسلوب، أن يطلب من المتدربين غير الموافقين على مفهوم معين أن يقوموا بتبادل الأدوار، وذلك ليكون الشخص أكثر تفهماً لحاجات ودوافع ومشاعر الآخرين.

- أيضاً يستخدم لتقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تقمص المديرين دور المرؤوسين في مجموعات تدريبية معينة، والعكس، ليتفهم كل من الطرفين دوافع وآراء الطرف الآخر.

2- تدريب الحساسية:

- يطلق على هذا الأسلوب أحياناً (تدريب المختبر) أو (مجموعة المواجهة) أو مجموعة تي (T-group).

- يتفاعل فيه الفرد مع مجموعة من الأفراد لفترة من الزمن، والهدف منه تحسين مهارات التعامل مع الآخرين والتواصل معهم، وجعل المشاركين أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين.

3- تشكيل السلوك:

- يقوم هذا الأسلوب على نظرية التعلم الجماعي لباندورا، التي تؤكد أن الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبة الآخرين، ومحاولة الإقتداء بسلوكهم عندما يكون ذلك مناسباً.

ويمكن وصف هذا الأسلوب من خلال أربع خطوات:

التقليد: يشاهد المتدربون فيلماً، أو ممثلين يؤدون سلوكيات معينة للتعامل مع بعض مشكلات العمل، ويتم التركيز على هذه السلوكيات ليشربها المتدرب.

التمرين: بعد المشاهدة يقوم المتدربون بالتمرين على السلوك المرغوب فيه، على أنه سلوك حقيقي سيستخدمونه في العمل.

التغذية العكسية: يقوم المدرب والمتدربون الآخرون بتزويد المتدرب بتغذية راجعة عن السلوك الذي تدرب عليه،ومدى قدرته على محاكاته.

نقل التدريب: وهنا يتم التأكد من أن السلوك الذي تم التدريب عليه ينقل ويتبع من قبل المتدرب في العمل.

- وقد أظهرت الدراسات أن التدريب عن طريق الاقتداء بالسلوك يفوق بفاعليته الأساليب الأخرى للتدريب، وكذلك أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب هو الأنجع للتدريب على المهارات الإشرافية الأساسية.

4- أسلوب التحليل التعاملي:

- هو أسلوب لتحسين سلوكيات الأفراد على رأس العمل وبالذات مهارات الاتصال بطريقة راشدة من خلال فهم دوافعهم ودوافع الآخرين.

- يهدف هذا التحليل إلى تمكين المتدرب من تحليل أي موقف شخصي يجد نفسه فيه بشكل أفضل وذلك من خلال إجابة على أسئلة مثل:

- لماذا أقول ما أقوله لهذا المرؤوس؟
- ولماذا يقول ما يقوله هو لي؟

ثالثاً: الأساليب المختلطة:

هناك عدد من الأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة وبنفس الوقت لتغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن أمثلة هذه الأساليب:

1- أسلوب التدريب على رأس العمل:

يقوم هذا الأسلوب على مفهوم التلمذة المهنية، من خلال الرؤساء المباشرين وزملاء العمل، ويتضمن الأشكال التالية:

- فترة تحت التمرين: يعمل المتدرب في وظائف متعددة لفترة قصيرة ليكون معرفة شاملة عن الوظائف.

- أسلوب المكتب المجاور.

- شغل وظائف الغائبين.

- توجيه الأسئلة: قيام المدرب بسؤال العامل الجديد عن ماذا يجب أن يفعل في هذا الموقف أو ذاك.

- المشاركة في أعمال اللجان: لتدريب الفرد على عرض آرائه، والعمل ضمن جماعة ويفيد في التدريب الوظائف قيادية.

- النشرات: توزيع تعليمات/ كتيبات على الموظفين لأنظمة المؤسسة وسياساتها وأفضل أساليب وإجراءات أداء العمل.

مزايا هذا الأسلوب:

- تطابق بيئة التدريب مع بيئة العمل.
- التدريب أسرع ونتائجه أفضل.

مساوئ هذا الأسلوب:

- احتمال عدم كفاءة المدرب لترقية بالأقدمية مثلاً.

- خوف الرئيس من تطوير مرؤوسيه.

- انتقال نقاط الضعف من الرئيس إلى المرؤوس واستمرار أساليب الأداء القديمة.

- انهماك الرئيس في المشاغل الكثيرة وترك العامل الجديد دون إشراف أو متابعة.

2- أسلوب المباريات الإدارية:

- يتضمن تقسيم المتدربين إلى فريقين، وتوزيع الأدوار عليهم، ويتم وضع نقاط لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون قرارات تخص الحالة التي هم بصدد علاجها، ويترتب على القرارات ربح أو خسارة كل فريق.

- هذا الأسلوب ينمي مهارات التفكير المنطقي، ومهارات اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بقضايا حساسة للمنظمة، كالتسعير والتكاليف والاستثمارات الجديدة.

3- أسلوب دراسة الحالات:

- وفق هذا الأسلوب يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب يصف مشكلة إدارية يواجهها الإداريون في الحياة التنظيمية، قد تكون مشكلة سلوكية أو تتعلق بالقوانين والأنظمة وتطبيقاتها، فكثيراً ما يكشف الواقع عن ثغرات معينة في إجراءات العمل، أو مهام تتطلب التنسيق بينها.

ويطلب من كل متدرب دراسة الحالة وتحليلها وتقديم توصياته لحلها. ثم تناقش الحالات جميعاً ضمن مجموعات وبإشراف المدرب، للتوصل إلى حل مشترك بمناقشة البدائل المقترحة من كل متدرب.

- يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية المهارات التحليلية لأفراد لحل المشاكل الواقعية، ومساعدة المتدربين على تطبيق معارفهم النظرية على مشاكل واقعية، ويوصل إلى المتدربين فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة وكاملة لحل المشكلات الإدارية، وإنما هناك منظورات وحلول مختلفة للحالة نفسها.

- يعاب على هذا الأسلوب تكلفته العالية من حيث الجهد والوقت، نظراً لأنه يتطلب توافر خبراء لإعداد وتطوير الحالات، إلا أن مزاياه تبرر تكاليفه.

ولابد من الإشارة بـأن كـل مـا سـبق وتـم تـصـميمه وتخطيطـه واختيـاره يغـدو غـير ذي قيمــة إذا لم يوضـع موضـع التنفيـذ، وهــذا يتطلــب تهيئــة التســهيلات اللازمة لتنفيذ البرنـامج التـدريبي بـدءاً مـن إرسـال الـدعوات للمشـاركين وتجهيـز

الأماكن ووسائل العرض والإيضاح وانتهاءاً بتأمين المواصلات التـي سـتقل المشـاركين إلى ديـارهم بعد الانتهاء من التدريب، وهذا ما يمكن إدراجه تحت مرحلة (تنفيذ البرنامج التدريبي).

لماذا نلجأ إلى ذكر الوسائل التدريبية في الحقائب التدريبية ؟

- لكي يتمكن المدرب من الاستعداد لها وتجهيزها .

- لتتمكن إدارة التدريب من توفير ما هو مطلوب منها لتيسير عمل المدرب .

مواصفات تصميم الشفافيات وعروض البوربوينت :

- استخدم قاعدة 6 x 6 للشريحة الواحدة .

- راعي تناسق لون الخط مع الخلفية (فاتح مع قاتم) وبالعكس.

- حافظ على تناغم الشرائح من حيث الخلفيات مثل الإبقاء على خلفية واحـدة وتصـميم واحـد في جميع الشرائح .

- خاطب أكثر من حاسة لدى المتدرب (نص، صوت، صورة).

- لا تستخدم أكثر من ثلاثة أنواع من الخط في الشريحة الواحدة.

- حافظ على سلامة اللغة ووضوحها .

- اجعل خاتمة البرنامج في شريحة واحدة.

7- بناء الأنشطة التدريبية :

الأنشطة: أعمال وإجراءات واضحة زمنياً ومكانياً لتحقيق الأهداف .

الأنشطة التدريبية.. قبل بداية الدورة التدريبية :

1- إرسال خطابات إلى المشاركين .
2- الاتصال بالمشاركين والتأكد من حضورهم .
3- الاتصال بالأماكن المقترح تنفيذ الدورة بها واختيار أفضل العروض
4- الاتصال بالمدربين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة.
5- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
6- استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرب وتسليمها للطباعة والتصوير.
7- ترتيب الأدبيات تبعا لاستخدامها بالتدريب.
8- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
9- شراء وتجهيز ملفات التدريب والأدوات التي سيحتاجها المتدرب.
10- توفير وسيلة نقل للمتدربين، ولكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة.

الأنشطة التدريبية.. أثناء التدريب:

1- مراجعة تنظيم القاعة بما يتناسب مع نشاط كل جلسة.
2- ترتيب الأدبيات بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع أنشطة التدريب .
3- توفير وسائل التدريب المعينة.

4- الاحتفاظ بنسخة من كل أدبية يتم توزيعها لتكوين ملف تدريبي كامل.

5- استلام تقييم كل يوم تدريبي وطباعته لتوزيعه على المشاركين.

6- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.

7- تسجيل المصروفات اليومية.

8- تجهيز وطباعة الشهادات .

الأنشطة التدريبية.. بعد التدريب:

1- توزيع أسماء المتدربين والمدربين .

2- نقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب.

3- دفع كل المطالبات المالية المتعلقة بالدورة التدريبية

4- إعداد تقرير عن الدورة التدريبية بواسطة المدرب/فريق التدريب

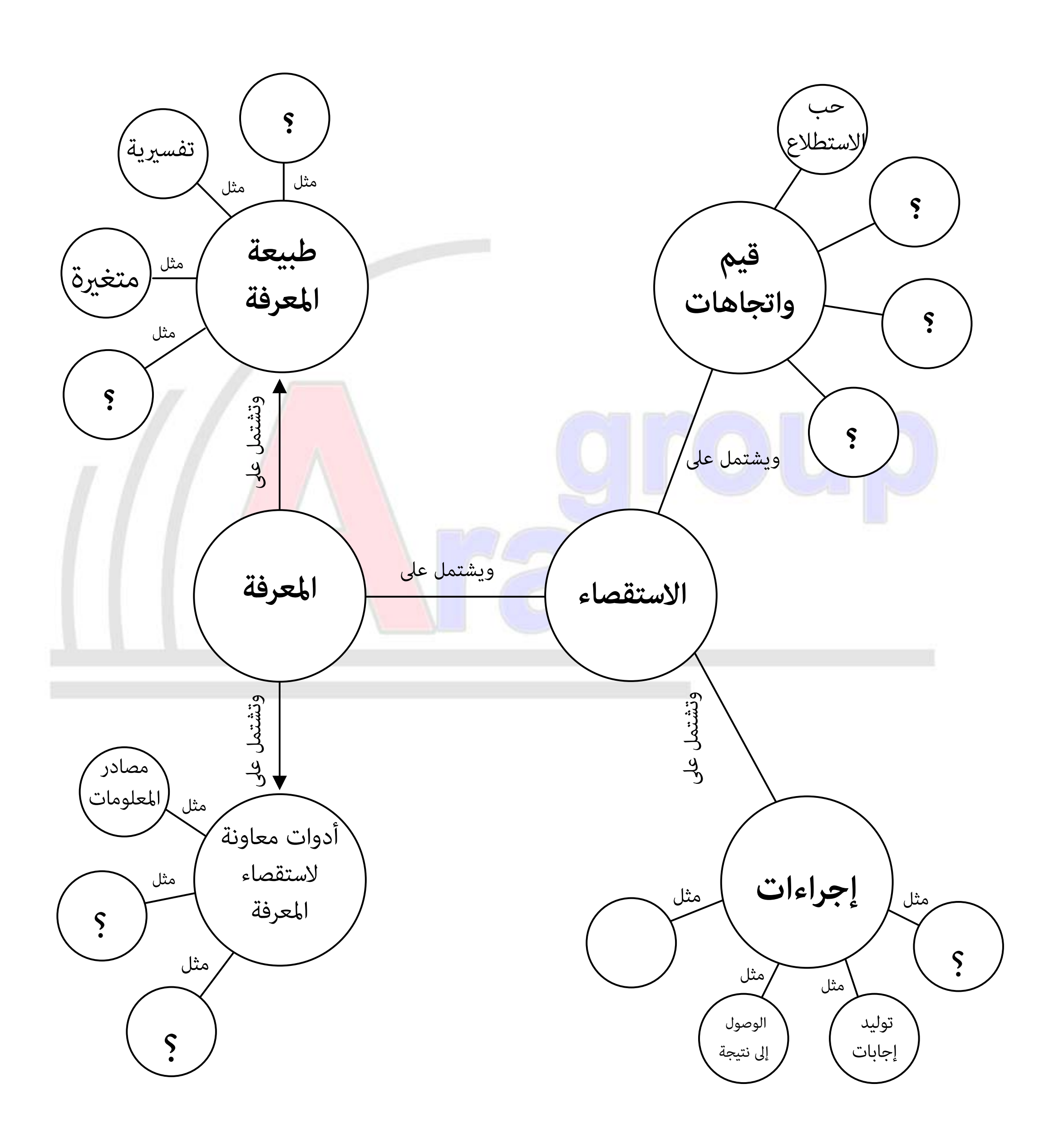
8- التقييم :

إن التقييم يعني تحديد قيمة الشيء أو مقداره أو إعطاء قـدر أو قيمـة لـلشيء، وهـو جـزء متكامل من العملية التربوية والتعليمية.

إجراءات التقييم:

يُوزع على المتـدربين الاختبـار الخـاص بالنشـاط (1) وهـو مضـمن في ملحـق أدوات التقيـيم الذاتي، ثم تُترك المجموعة لمدة خمس دقائق للإجابة عن أسئلة الاختبـار، ويـدير المـدرب بعـدها حواراً للتعرف على إجابات المتدربين.

مكونات عملية الاستقصاء




group
Arab

الوحدة الثالثة

ضمانات نجاح خطة إعداد الحقائب التدريبية الفعالة

عند تصميم الحقائب التدريبية يلزم مراعاة جملة من الشروط، والتي تضمن نجاح خطة إعداد الحقيبة التدريبية ومن أهم هذه الشروط ما يلي :

- أن تكون الحقيبة في صورة نظام متكامل يتوفر فيه الربط بين أجزائه المختلفة.
- توفر ووضوح الإرشادات في كل أجزاء الحقيبة .
- مراعاة مبادئ وأسس تعليم الكبار .
- تجزئة الحقيبة إذا كان حجم موضوعاتها كبير إلى أجزاء (وحدات أو رزم تدريبية) كل وحدة تضم الموضوعات المتجانسة ليتمكن المتدرب من استخدامها وفق ظروفه و إمكاناته .
- طرح المحتوى بأسلوب واضح و كلمات ملائمة ليس فيها تكلف .
- مراعاة مبدأ الفروق الفردية .
- التدرج في طرح الموضوعات .

- تمكين المتدرب من محاورة ذاته .
- تمكين المتدرب من الحصول على إجابات شافية لتساؤلاته المحتملة
- تمكين المتدرب من تقييم نفسه بشكل مستمر .
- توفير قدر من المرونة تسهل عملية التعديل و التطوير عليها .

تذكر أثناء إعداد الحقيبة التدريبة أن:

الغرض من التدريب هو تنمية :

-70% مهارات (و) 30% معارف

- التدريب يتأثر بطريقة التعلم .

- التدريب يتأثر بمكانيكية العقل البشري .

(أسمع –أنسى) (أرى –أتذكر).

(أناقش – أفهم) .

(أفعل – أكتسب مهارة)(أعلم _ أتقن).

- أن التدريب يتأثر بمنحى النسيان : نتذكر مما سبق:

- (نقرأ 10%).

- (نسمع 20%) .

- (نرى 30%) .

- (نرى ونسمع 50%).

- (نقول 80%).

- (نقول ونفعل 90%) .

- التدريب يتأثر بعدد أفراد المجموعة وينصح (4-6)

- التدريب لا يعني تقديم كل المادة العلمية .

- التدريب يتأثر بالبداية والنهاية الجيدة .

- نوع في أساليب التدريب والوسائل التدريبية

أهمية إعداد خطة اللقاء التدريبي :

عندما نتحدث عن تخطيط وإعداد الحقيبة التدريبية لا يمكن أن نـنسى اللقـاءات التدريبيـة والتي تعتبر أساس نجاح التدريب ، وهنا يجب أن نفرق بين التخطيط طويـل الأجـل والتخطـيط للقاء التدريبي الواحد.

التخطيط طويل الأجل :

يتناول منهج تدريبي كامل ، يتم تنفيذه في فترة زمنية معينة هي مدة البرنامج بالكامل.

يتضمن التخطيط طويل الأجل ما يلي :-

- تحديد الهدف العام للبرنـامج وأهدافـه التفصـيلية والمحتـوى التـدريبي والأسـاليب التدريبيـة والمعينات التدريبية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- وضع جدول زمني لتنفيذ الوحدات التدريبية التي يتضمنها المنهاج التدريبي.
- التخطيط للقاء الواحد.. يتناول لقاء تدريبي واحد قد تكون مدته لا تزيد عن الساعة.
- يتضمن التخطيط للقاء الواحد ما يلي :

- تحديد الهدف السلوكي للقاء وبشرط أن يكون مرتبط بهدف الوحدة التدريبية وبالتالي الارتبـاط بالهدف العام للبرنامج.

- مراعاة المبادئ الأساسية للتعلم.

- تحديد النشاط التدريبي داخل قاعة التدريب.

- مظهر المدرب وتمكنه من المادة التدريبية.

- حفظ النظام داخل مكان التدريب.

- النقد الذاتي من جانب المدرب.

فوائد إعداد خطة اللقاء التدريبي :

يساهم التخطيط وإعداد خطة اللقاء التدريبي في تحقيق ما يلي :-

- صياغة الأهداف السلوكية للقاء.
- يساعدك على تنظيم أفكارك وترتيبها.
- يضمن لك عدم الارتجال في التدريب ويجنبك المواقف الحرجة مثل الارتباك أثناء اللقاء وسوء النظام والفشل.
- تحليل محتوى اللقاء ومكوناته.
- يساعدك على اختيار المواد التدريبية التي تقدمها للمتدربين.
- يساعدك على اختيار الأنشطة التدريبية المناسبة لتحقيق أهداف اللقاء التدريبي واختيار الأدوات والأجهزة التي تستخدمها مع المتدربين أثناء القيام بتنفيذ اللقاء.
- يكسبك الشعور بالثقة ويكسبك احترام المتدربين وتقديرهم.

- يعطيك الفرصة للنمو المهني سواء في مجال المادة التدريبية أو طرق وأساليب تنفيذها.
- ينمي لدى المتدربين أهمية التخطيط في حياتهم الخاصة.
- الخطة المكتوبة تعتبر سجلاً لنشاطك يفيدك في إمكانيـة الرجـوع إليـه في أي وقـت أثنـاء سـير اللقاء وتذكر النقاط التي قمت بتغطيتها وما لم تنته من تغطيته.
- الخطة وسيلة يمكن أن يستعين بها الأشخاص المسـئولين عـن التوجيـه والمتابعـة مثـل مـديري التدريب ، للتأكد من أنك تنفذ اللقاء بطريقة منهجية.

والآن يمكن القول :

أن التحضير الجيد للقاءات التدريبية يعتبر الأساس في نجاحك كمدرب

كيفية القيام بالتخطيط للقاء التدريبي :

إن هناك من المدربين من يتبع طريقة الدليل الموزع على المتدربين، حيث يمكنه الرجوع إليه دون أن يجهد نفسه لمعرفة الطرق المثلى لتنفيذه.

- هناك من المدربين من يتبع إرشادات دليل المدرب – إذا وجد – وبالتالي يضمن القدر المطلوب من المثالية.
- هناك نوع آخر من المدربين يبدأ بمقدمة يذكر فيها المتدربين بما سبق معرفته عن الموضوع : ثم ينتقل إلى صلب الموضوع ويقدم ما قام بجمعه من حقائق ومفاهيم حول هذا الموضوع ، ثم يختتم اللقاء التدريبي بتنفيذ التطبيقات التي تساعد على توضيح وتثبيت ما قدمه إلى المتدربين.
- لماذا المعينات التدريبية ؟
- من المسلم به في وقتنا الحاضر أن المواقف التدريبية تكون على درجة كبيرة من الفعالية إذا استطعت كمدرب أن تستخدم المعينات التدريبية المناسبة سواء كانت سمعية أو بصرية أو تجمع بين الاثنين.

مبادئ اختيار المعينات التدريبية :

- تناسبها مع الموضوع .
- ملاءمتها للوضع العام .
- الحاجة إليها .
- توفرها وتكلفتها .
- سهولة إعدادها واستخدامها .

تذكر الآتي :

- أفضل المعينات التدريبية هي الأشياء الحقيقية .
- لا تستخدم المعينات التدريبية فقط لأنها موجودة .
- المعينات الأكثر تعقيداً ليست بالضرورة هي الأحسن في توصيل المادة .

أنواع المعينات التدريبية :

- المطبوعة ومنها: الكتب، الأدبيات، الصور الفوتوغرافية، والملصقات وغيرها .
- السبورات ومنها: الطباشيرية، البيضاء، الورقية، الوبرية، اللاصقة وغيرها .
- المعروضة ومنها: الشرائح والأشرطة الفيلمية، شرائط الفيـديو، الشـفافيات وأجهـزة الكمبيـوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها .
- استراتيجية التدريب :
- يجب أن تتضمن خطة اللقاء التدريبي التـي تقـوم بإعـدادها عـلى الإسـتراتيجية التـي سـوف تتبعها في تنفيذ اللقاء.

- تتعلق الإستراتيجية أساساً بكيفية سير اللقاء وتوجيه نشاط التدريب والتعلم.
- على الرغم من أنه لا يوجد اتفـاق تـام بـين المـدربين عـلى العنـاصر التـي يجـب أن تتضـمنها الإستراتيجية الخاصـة باللقـاء ، إلا أنـه يجـب عليـك أن تراعـي في وضـعك لإسـتراتيجية اللقـاء التدريبي ما يلي :

- تمهيد للقاء يثير دافعية المتدرب.

- تحديد تتابع الأنشطة التدريبية والوقت المخصص لكل منها.

- التفاعل الذي يمكن أن يحدث داخل قاعة التدريب ، وكيفية توجيهه والطريقـة التـي سـتتبعها لتوفير تغذية مرتدة (Feedback) إليك وإلى المتدربين.

وهناك بعض القواعد الأساسية والتي تفيد في عملية تخطيط وإعداد خطة اللقـاء التـدريبي ومنها :

1- التدرج من المعلوم إلى المجهول :

مــن المهــم أن تبــدأ بــالمعلوم مــع المتــدرب ، ويقصــد بــالمعلوم أن تبــدأ بمــا قــد يكــون المتــدرب ملــماً بــه وبعــدها تتــدرج معــه إلى مــا لا يحــيط بــه أو مــا هــو مجهــول بالنســبة لــه ، والفائــدة مــن البــدء بــالمعلوم تســاعدك عــلى

استثارة المتدربين وجذب انتباههم للقاء، وبالتالي مـن اسـتثارة مـا لـدى المـدرب مـن معلومـات قديمة تمهد إلى معرفة المعلومات الجديدة.

2- التدرج من السهل إلى الصعب :

ويقصد بالسهل ما يقع تحت حس المتدرب ويرتبط بحياته أو بتجاربـه ، ومـن المهـم الإشـارة إلى انه لا يجب أن تبدأ بالسهل بشكل مطلق حتى لدى المتدرب نوع من عدم الاهتمام أو أخـذ الموضوع ببساطة ، ولا تبدأ بالصعب الذي يصعب عـلى المتـدرب اسـتيعابه فيكـون لـه رد فعـل سلبي لديه، ولكن يجب أن تتدرج في عرض الموضوع بما هو سهل ثم إلى ما هو صـعب بالنسـبة للمتدرب.

بمعنى أخر: التعرف على مستوى المتدرب وما هو سهل بالنسبة له ثم البدء به متدرجاً إلى ما هو صعب.

3- التدرج من البسيط إلى المركب :

لعلــك تعلــم أن العقــل في إدراكــه للأشــياء يبــدأ بإدراكهــا ككــل ثــم يحــاول بعــد ذلــك دراســة التفاصــيل (الأجــزاء) ، فــإذا مــا رأى المتــدرب ماكينــة في

الورشة نجده ينظر إليها في البداية نظرة كلية على أنها ماكينة ، ثم ينظر إليها بعد ذلك تفصـيلياً (من حيث تكوينها).

ولهذا يجب عليك :

أن تبدأ بما هو بسيط بالنسبة للمتدرب ، ويتم ذلك عن طريق البدء بالكل والتـدرج منـه إلى الأجزاء المكونة لهذا الكل.

4- التدرج من المبهم إلى الواضح المحدد :

تتوافق هذه القاعدة مع التدرج العقلي للمتدرب فالمتدرب عادة ما تكـون معلوماتـه في البدايـة مبهمة وغير محددة وتتدرج إلى أن تتضح أطرافها.

وعلى ذلك فإنه :

يجب أن تبدأ مع المتدرب متدرجاً مع تدرجه العقلي ، فتبدأ من الأمور الغامضة بالنسـبة لـه وتوضحها وتحللها إلى أن تصل إلى ما هو واضح بالنسبة له ليحدث نوع من التفاعل بـين مـا هـو معروف لديه وما كان غامضاً لتزداد معارفه.

5- الانتقال من المحسوس إلى المجرد :

يجب أن تسير من الأمثلة والتجارب الحسية إلى المدركات الكلية المعنوية ، ولعلك تعلم أن أول صلة للطفل بالعالم تكون بحواسه ، وأول مدركاته هي المدركات الحسية.

وعلى ذلك فعليك :

أن تبدأ مع المتدرب بالأمثلة الحسية والتجارب ثم تصل بعد ذلك معه إلى استخلاص التعريفات العامة.

6- التدرج من الجزئيات إلى الكليات :

يقصد بذلك أن تبدأ في التدريب وفقاً للمنهج المنطقي الذي يبدأ بالجزئيات وتسير لتصل إلى الكليات، فالجزئيات تقود إلى الكليات ، والخصوصيات إلى العموميات ، فالمتدرب يصعب عليه البدء بالكليات أو العموميات وينتهي منها إلى الجزئيات ، ولكن من السهل عليه تفهم الجزئيات وإيجاد علاقات إرتباطية فيما بينها وينتهي من خلالها إلى الكليات أو العموميات.

7- الانتقال من العملي إلى النظري :

في المواد التدريبية التي يغلـب عليهـا الطـابع العمـلي فإنـه يفضـل أن تبـدأ مـن التجربـة إلى النظرية ، حيث يستطيع المتدرب استنباط الظروف والمتغيرات المؤثرة في حـدوث الظـاهرة التـي لاحظها من خلال التجربة العملية ، وهنا تكون مثل هذه النتـائج دقـة وثباتـاً في ذهـن المتـدرب والتي توصلنا في النهاية إلى الإطار النظري الأكاديمي الذي نرغب في توصيله إلى المتدرب وهذا هو الأسهل.

خلاصة القول أن :

هذه القواعد يمكن أن تعتبرها مرشـداً في اسـتخدام الطـرق الخاصـة بالتـدريب وتكـون هـذه القواعد مرشداً وهادياً إليك في معالجـة الموضـوعات التدريبيـة المختلفـة وتقريبهـا إلى ذهـن المتدرب.

ضمانات نجاح خطة إعداد وتنفيذ اللقاء التدريبي :

- ان قدراً كبيراً من نجاحك في وضع خطط اللقاءات التدريبية إنما يتوقف على مدى تخيلك لمـا سوف يكون عليه الموقف التدريبي داخل القاعة وهذا يوضح أن :

التخطيط الجيد لإعداد اللقاءات التدريبية هو عملية فكرية تقوم بها قبل تنفيذك لهذه اللقاءات بوقت كاف ، وهذه العملية لا تأتي من فراغ بل تعتمد على خبرتك وقراءاتك حول موضوع اللقاء التدريبي وخلفيتك العملية عن أهداف المنهاج التدريبي ، وأساليب وتكنولوجيا التدريب المتاحة ، وطرق وأساليب التقييم المتبعة في مجال التدريب.

- إن عدم التحضير الجيد للقاء التدريبي ، قد يعرضك إلى القلق والتوتر ، وإذا ما تسلل إليك القلق والتوتر فإن أكثر النتائج احتمالاً في الحدوث هو عدم التوفيق في إدارة اللقاء التدريبي.

لهذا نوصيك بما يلي :

1- التنظيم الجيد :

- فثقتك في تنظيم أفكارك يمكن أن يمنحك القدرة التي تمكنك من توجيه كامل طاقتك لما تقوم بعرضه وتقديمه من مادة تدريبية.

2- التصور والتخيل :

- تخيل نفسك وأنت تدخل القاعة وأنت تعرض اللقاء بحماس شديد وتجيب على الأسئلة بثقة، وأنت تغادر المكان ويملؤك شعوراً بالفخر.

- كرر هذه العملية الذهنية بكل تفاصيلها وستجدها تساعدك على التركيز على ما ينبغي عليـك عمله تحقيقاً للنجاح.

3- التمرين :

- يكرر معظم المدربين عملية التقديم والعرض ذهنياً أو حتى شـفاهة ، إلا أنـه مـن المفضـل أن تتدرب على ذلك فتقف كما لو كنت أمام المتدربين ، وأعلم أن هذا هو أفضل إعداد لك.

4- التنفس :

- عندما تتوتر أعصابك وتشعر بأنك عصبي ، عليك أن تتنفس بعمق، وأول ما يجب عليك عمله هو أن تقف مشدود القامة ، وأنت هادئ تماماً وتنفس بعمق عدة مـرات وحـاول أن تـتخلص من أي توتر عصبي.

5- رسم إستراتيجية تنفيذ اللقاء :

- عند قيامك بالتخطيط والتحضير الجيد للقاء التدريبي عليك القيام بما يلي :

- حدد أهداف اللقاء في صورة إجرائية.

- تعرف على مستوى المتدربين الذين سـتقدم إلـيهم اللقـاء ، حيـث أنـه غالبـاً مـا يكـون لـدى المتدرب بعض المعلومات والمهارات المرتبطة بموضوع اللقاء.
- يمكنك البدء بإجراء اختبار مبدئي مبسط ليكون مدخلك للتعرف على مسـتوى المتـدرب قبـل البدء في عملية التدريب على اللقاء وما لديه من المعلومات عـن الموضـوع التـدريبي ، وهـذا يساعدك أيضاً في استخدام الأسلوب المناسـب للتـدريب عـلى اللقـاء التـدريبي والـذي يحقـق الأهداف الإجرائية له.
- حاول أن تقرأ وبدقة عن موضوع اللقـاء التـدريبي في الكتـب والمراجـع العلميـة والحقائـب التدريبية.
- حاول أن تتعرف على ما هو متاح بالمكتبة مـن كتـب ومجـلات ودوريـات تفيـد المتـدرب في قراءتها كنشاط لموضوع اللقاء.
- عرف المتدرب على الإمكانيات المتاحة من نماذج وغيرها من الوسائل التدريبية التي تفيده في التدريب على الموضوع ، وبذلك يمكنك تحقيق ما يلي بعد التحضير الجيد للقاء :
  - تحديد عناصر الموضوع والشكل المتسلسل الذي يجب أن تتناولها به.
  - تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي ستنقلها للمتدربين في كل عنصر.

- تحديد النقاط الهامة أو الحاكمة طبقاً للأولويات التالية :
  - الأجزاء التي يتحتم معرفتها.
  - الأجزاء التي يجب معرفتها.
  - الأجزاء التي يفضل معرفتها.
  - الأجزاء التي لا بأس من معرفتها.
- أربـط عنـاصر الموضـوع بطـرق وأسـاليب التـدريب المسـتخدمة ووسـائل الإيضـاح الممكـن استخدامها وتوقيت استخدام كل ذلك.
- إعداد سيناريو للقاء يساعدك على تحديد مبدئي لما سيتم عرضه وتوقيت عرض كل عنصر مـن عناصر الموضوع وفقاً لمستوى المتدربين.

وفيما يلي عرض لأهم النماذج المتعلقة بالحقائب والمواد التدريبية:

(1) تسلسل محتويات حقيبة المادة التدريبية

تسلسل محتويات حقيبة المادة التدريبية

المرحلة	المحتويات
مفتاح الحقيبة	**نموذج غلاف الحقيبة**
	فهرس المحتويات الرئيسة
	صور من الدليل المعتمد
خطة المادة	الوحدة التدريبية (رقم الوحدة) • اسم الوحدة(ساعاتها) • الهدف السلوكي • موضوعاتها
	الجلسة التدريبية (زمن الجلسة) • اهداف الجلسة • موضوعات الجلسة • النشاطات التدريبية الاساسية (نوع النشاط)
المادة العلمية و التطبيقات	**المادة العلمية** • تعريفات • مراحل وخطوات
	التطبيقات • التطبيق • الادوات و النماذج الضرورية للتطبيق(متطلبات التنفيذ)
التقييم	ادوات قياس اكتساب المهارات و المعارف(اختياري)
	نوع التقييم
	درجات التقييم
المراجع	المراجع الاساسية
	القراءات الخارجية

(2) تسلسل محتويات دليل تنفيذ المادة التدريبية

تسلسل محتويات دليل التنفيذ

غلاف الدليل	☒ اسم المادة ☒ اسم البرنامج ☒ اسم القطاع ☒ اسم معد الدليل ☒ تاريخ اعداد الدليل
نموذج دليل تنفيذ الحقيبة	☒ اسم الوحدة ☒ رقم الوحدة ☒ زمن الوحدة ☒ رقم الجلسة ☒ زمن الجلسة ☒ الانشطة التدريبية ☒ اجراءات تنفيذ الانشطة



الوحدة الرابعة

معايير تقييم الحقائب التدريبية

تشكل الحقيبة التدريبية أحد أضلاع مثلث التدريب المهمة التي لا يمكن أن يحقق التدريب أهدافه بدونها، ولهذا فمن المهم أن تكون الحقيبة التدريبية المستخدمة مستوفية لعدد من المعايير التي يفرضها الواقع التدريبي والتي سيتم بيانها في هذا الجزء من هذه الورقة. ويمكن تصنيف المعايير بين ما هو متعلق بالمحتوى وما هو متعلق بالشكل والإخراج ومكمل لجودة الحقيبة التدريبية .

وهناك الكثير من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الحقيبة التدريبية في مجال الإدارة، إلا أننا هنا سنقتصر على أهم هذه المعايير وأشملها بما يمكن أن يحقق لنا مصداقية عالية بهامش لا يتجاوز 5%. ولأجل هذا التقييم فأنه يمكن الاعتماد على معيار رباعي، أي من 1 كأقل قيمة إلى 4 كأعلى قيمة، ويتشكل هذا التقييم من المستويات التالية:(ممتاز، جيد جداً، جيد، ضعيف)، ومن المعايير المستخدمة في تقييم الحقيبة التدريبية ما يلي:

1- قائمة محتويات الحقيبة:

تمثل قائمة المحتويات احد عناصر الحقيبة التدريبية الجيدة نظراً لما تقدمه للمتدرب من نظرة شمولية لعناصر الحقيبة، وتمهيداً لما سيتم التطرق له في البرنامج التدريبي، ولهذا فقد تم أخذ قائمة المحتويات كأحد عناصر تقييم الحقيبة التي يتم النظر إليها أثناء عملية التقييم .

2- وجود جدول للتوزيع الزمني لموضوعات الحقيبة:

لكي تكتمل متطلبات الحقيبة التدريبية التمهيدية فأنه لا بد من وجود جدول زمني يتم فيه توزيع مواضيع الحقيبة في ضوء الجدول الزمني المتاح، وأن يكون ذلك موضوعاً بشكل منطقي ومفهوم للجميع.

3- تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب:

تشتمل الحقائب التدريبية على العديد من الموضوعات الفرعية، ولذلك فمن المهم أن يتم توزيعها وتقسيمها بشكل علمي مناسب، وهذا ما يجب أن تعكسه الحقيبة التدريبية في مختلف جوانبها. ومن هذا المنطلق تم أعتبار هذا العنصر أحد متغيرات تقييم الحقيبة التدريبية .

4- وضوح الموضوع:

تتداخل كثير من مواضيع التدريب وخاصة في حقل الإدارة نظراً لترابطها، ولذلك فان من ضمن معايير تقييم الحقيبة موضوع وضوح الموضوع الذي تطرحه الحقيبة وعدم التباسه مع غيره من المواضيع، أو تداخله بشكل غير دقيق مع موضوعات أخرى لا يمكن إيجاد رابط بينها.

5- تكامل الموضوع علميا (شمولية العرض):

يعتبر تكامل الموضوع من جميع جوانبه هو أحد المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار لتقييم الحقيبة التدريبية، حيث أن إهمال أحد جوانب الموضوع يمثل نقص لا يكتمل الموضوع إلا به، ولذلك فمن المهم جداً ألا يترك أي جانب من جوانب الموضوع دون التطرق له، مما قد يشكل نقصاً يخل بشمولية الطرح في الحقيبة التدريبية. وعلى هذا الأساس فأنه لا بد أن يؤخذ بالاعتبار شمولية العرض للفكرة والموضوع في الحقيبة .

6-اكتمال الدعم العلمي النظري للموضوع:

لكل موضوع خلفية نظرية لا بد أن تطرح ضمن الحقيبة التدريبية، ولذا فأنه يبرز من معايير التقييم للحقيبة التدريبية اكتمالها النظري، ووجود دعم علمي من النظريات للطروحات التي تتبناها الحقيبة ولذلك

للربط بين الجانب الفكري للموضوع والجانب العملي، فكما نؤكد على أن تكون الحقيبة مهتمة بالجانب التطبيقي العملي لا بد وأن نهتم أيضاً بالجانب النظري وتكامله.

7- توزيع الموضوع بشكل مناسب على الوقت المتاح:

عادة ما تكون الحقيبة موزعة بين عدد من الموضوعات الفرعية، ولذا فأنه من المهم أن تكون هذه الموضوعات موزعة بشكل مناسب على حسب الوقت المتاح، أو الوقت الذي تقترحه الحقيبة التدريبية لتنفيذها، ومن هنا أعتبر توزيع الموضوعات بشكل مناسب حسب الوقت من المعايير المهمة التي يجب اتخاذها في الاعتبار عند تقييم الحقيبة التدريبية .

8-عرض الأفكار بوضوح:

لا يكفي فقط تجميع الأفكار أو الموضوعات الفرعية التي تحتوي عليها الحقيبة التدريبية إنما من المهم أيضاً أن يكون عرضها قد تم بشكل مناسب وواضح، بحيث لا يكون بينها تداخل يخل باستقلالية الأفكار المطروحة ووضوحها للمتدرب بالشكل الذي يسهل له فهمها واستيعابها. ولهذه الأسباب أعتبر عرض الأفكار بوضوح هو احد أهم المعايير المستخدمة في تقييم الحقيبة التدريبية .

9- توفر إرشادات كافيه للمدرب:

في العادة يكون هناك حقيبة تدريبية خاصة بالمدرب وأخرى خاصة بالمتدرب، ولذلك فأن حقيبة المدرب يجب أن تكون مكتملة بحيث يتوفر فيها إرشادات كافية ووافية وشاملة للمدرب لا تترك مجالاً كبيراً للاجتهاد الخاطئ .

10-توفر إرشادات كافيه للمتدرب:

كما هو الحال بالنسبة للمدرب فأن المتدرب يجب أن يحظى باهتمام معد الحقيبة التدريبية حيث يجب عليه أن يقوم بتزويده بإرشادات كافية حول إعداد التمارين والحالات وكذلك ما يلزم لتحقيق استفادة اكبر من البرنامج التدريبي ومادته العلمية، وقد اعتبر هذا العنصر أحد معايير التقييم المهمة التي يجب اتخاذها في الحسبان عند تقييم الحقيبة التدريبية.

11-حداثة الطرح والاستشهاد:

يجب أن يكون طرح موضوع الحقيبة التدريبية حديثاً ، ومعتمداً على مراجع حديثة لا أن يكون قديماً في طرحه ومراجعه وبالتالي يكون كالوجبة البائته التي قد تضر أكثر مما تنفع، كما ان الاستشهاد وهو جانب علمي مهم آخر في الحقيبة التدريبية يجب ان يكون حديثاً قدر الإمكان لا

ان يعتمد معد الحقيبة على أدلة وشواهد قديمة لا يمكن أن تنطبق على واقعنا المعاصر، إن أهمية هذا الجانب في الحقيبة التدريبية قد جعلنا نأخذها كمعيار مهم في تقييم الحقيبة التدريبية .

12- طرح أمثلة عملية:

يعتبر طرح الأسئلة أحد أهم الوسائل التي تستخدم في الحقيبة التدريبية للتأكد من استيعاب المادة العلمية التي تم تقديمها، أو تمهيداً للدخول إلى موضوع جديد، ولذلك فإن طرح الحقيبة للأسئلة في بداية الموضوع او نهايته تعتبر من أهم المعايير التي يمكن تقييم الحقيبة التدريبية على أساسها من حيث وجودها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب بالمكان المناسب.

13-وجود حالات دراسية:

إن الحالات الدراسية تمثل أحد أهم جوانب التطبيق في التدريب الإداري، ولذلك فأن اي حقيبة تدريبية لابد أن تحتوي على عدد مناسب من الحالات الدراسية المناسبة لكل موضوع يتم مناقشته. ويجب أن تكون هذه الحالات مناسبة من حيث موضوعها للجمهور الموجهة له هذه الحقيبة. وقد أعتبر هذا الجانب أحد معايير التقييم التي يجب النظر إليها من حيث استخدامها وطريقة عرضها للمشاركين.

14- تقديم نماذج علمية:

من بين المعايير المستخدمة في تقييم الحقيبة التدريبية هي مدى توفر نماذج علمية مرتبطة بالنظريات ضمن محتويات الحقيبة التدريبية، بحيث تكون مرتبطة بموضوع الحقيبة علمياً وموضوعة بالشكل المناسب حسب سياق الموضوع.

15- التمارين تطبيقية:

لا يمكن أن تكون الحقيبة التدريبية مكتملة دون توفر تمارين تطبيقية فيها .ويجب أن تكون التمارين التطبيقية موزعة بين المواضيع حسب تسلسلها وربطها ببعضها بشكل منهجي متناسق، ومن المهم أن تكون التمارين التطبيقية سهلة ومعبرة عن فائدة محددة يمكن ان تتحقق منها للمشارك. وقد اعتبرت أحد معايير التقييم نظراً لأنها هي الرابط المهم بين التدريب النظري والتدريب التطبيقي .

16- استخدام الأشكال التوضيحية:

تختلف الحقيبة التدريبية عن الكتاب أو المذكرة في أنها يجب أن تكون سهلة وممتعة للقارئ، بحيث تختصر فيها المواضيع الطويلة والمعقدة في نماذج توضيحية وأشكال بيانية وتعبيرية تيسر على المشارك فهم الموضوع، ولا شك في أن وجود هذه الأشكال أمر يزيد من كمال الحقيبة.

17- الاستدلال /التأصيل الشرعي:

إن الربط بين النواحي العملية والنظرية في الحياة وما جاء في إسلامنا حول الموضوع لأمر مهم يجب أن يتحقق في اي حقيبة تدريبية، لا يكاد القرآن الكريم والسنة المطهرة تخلى من وجود أيات قرآنية أو أحاديث كريمة تتناول الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يفرض على من يعد الحقيبة التدريبية أن يتأكد من استفادته من هذه الأدلة الشرعية، وكذلك أنه يعود إليها بين الحين والاخر، ويجعل منها عاملاً مؤكداً لما يجب أن يكون عليه العمل كتأصيل لهذه الاتجاهات.

18- سلامة لغة الحقيبة ووضوحها وسهولتها:

تمثل اللغة العربية اللغة المستخدمة في التدريب الإداري بشكل عام وهي التي تكتب بها جميع الحقائب التدريبية، ولذلك فإنه لا يمكن أن نتصور أن تكون الحقيبة مكتوبة بلغة ركيكة أو غير سليمة من حيث القواعد والإملاء، ومن حيث دقة المعنى وما يعبر عنه، إن الحقيبة التدريبية يجب أن تكون لغتها واضحة وسهلة يفهمها الجميع دون أي تكلف أو غموض، ومن هنا فإن هذا المعيار يعتبر من أهم معايير تقييم الحقائب التدريبية.

19-التميز في الإخراج (التصميم والشكل):

الحقيبة التدريبية وسيلة تعليمية مساعدة موجهة للعاملين الكبار، وهي بذلك تختلف عن الكتب المنهجية والدراسية التي تستخدم في الجامعات، أو المذكرات التعليمية الشائعة عند الطلاب، ان الحقيبة التدريبية كما نطلب أن تتوفر فيها الأشكال التوضيحية نطلب أن تكون متميزة في إخراجها مشجعة لمستخدمها في أن يقرأها وان تكون ممتعة له، وجذابة في إخراجها وتصميمها وشكلها الذي تخرج عليه، بحيث لا تكون سرداً مملاً ومنفراً للمشارك.

20- مستوى ملف (حقيبة) المادة العلمية من حيث التغليف/التجليد:

من الأمور الجاذبة للمشارك في أن يهتم بالحقيبة التدريبية ويتشجع لقراءتها هو الملف الذي يحتويها والتغليف الذي يستخدم فيها وبالتالي فقد اعتبرنا في هذا التقييم أن الحقيبة والمغلف الذي يحتوي على الحقيبة التدريبية مهم بالمستوى الذي يجعلنا نعتبر أحد معايير تقييم الحقيبة التدريبية لأنه قد يشجع المشارك لقراءتها أو النفور منها، خاصة إذا كانت أوراقاً مبعثرة، أو مغلفة بشكل غير مناسب.

21- تحقيق الحقيبة لأهداف الدورة:

لا بد في النهاية من أن تحقق الحقيبة التدريبية الأهداف المرجوة منها، ولذلك فأنه يجب ان يكون هناك في نهاية الحقيبة طريقة لمراجعة ما تم تعلمه سواء في شكل تمارين أو مراجعة مختصرة تذكر المشارك بما تم التعرض له في هذا البرنامج، وتساعده في وضع خطة للتطبيق بعد العودة للعمل، ومما يؤكد نجاح التدريب هو أن يكون المتدرب في نهاية الدورة التدريبية قادراً على :

- تحقيق الأهداف المتعلقة بالمعارف بأن:

يحلل- ينصف- يوضح- يقارن- يحدد- يصف- يفرق- يميز- يقيم- يشرح- يعبر- يسمي- ينظم- يدرج- يسجل- يكتب- يعرف.

- تحقيق الأهداف المتعلقة بالمهارات بأن :

يجمع- يعتمد- يوصل- يبني- يتحكم- يصمم- يناقش- يرسم- ينفذ- يصلح- يركب- يصيغ- يقيس- يعالج (بيانات)- يظهر- يطبق .

- تحقيق الأهداف المتعلقة بالاتجاهات بأن:

ينقل- يوافق- يسمح- يختار- يتعاون- يتقد- يدافع- يشجع- يساعد- يوصي- يشارك- ينصح .

22- التناسب مع المعايير العالمية:

هناك معايير عالمية تظهر بين الفنية والأخرى، ولذلك من المهم أن ترقى هذه الحقيبة إلى مستوى هذه المعايير سواء من حيث مادتها العلمية، أو التمارين التطبيقية فيها، أو الإخراج والشكل النهائي لها .

23- وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقيبة:

كثيراً ما يسأل المشاركين في البرامج التدريبية عن مراجع تساعدهم في معرفة المزيد حول الموضوع، وكذلك فإن الحقيبة التدريبية المتميزة هي التي يستعين فيها معدها ببعض المراجع العلمية ويحتفظ في ذلك بالحقوق الفكرية لأصحابها، وبالتالي فإنه من المهم أن يكون هناك في نهاية الحقيبة قائمة بأهم المراجع العلمية سواء تلك التي تم الرجوع لها والاستعانة بها أو تلك التي ينصح الكاتب المشارك بالرجوع لها فيما لو

أراد معرفة المزيد حول موضوع البرنامج التدريبي. وقد أعتبر وجود هذه المراجع من معايير التقييم الهامة.

أهداف متابعة وتقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ .

- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلـك التحقـق مـن سـلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب .

- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه .

- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهـتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية .

- متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به .

مراحل متابعة وتقييم المتدربين :

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي :

أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج .

ب) متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبـع المـواد التدريبيـة، ومـدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء .

- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسن في مستواهم والتغيـير الذي طرأ على سلوكهم .

ج) متابعة المتدربين بعد التدريب :

وذلك يتم من خلال :

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق .

- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب .

- معرفة الاحتياجات المستقبلية .

طرق تقييم التدريب :

- الامتحانات .

- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي .

- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب .

- تقارير تقييم الأداء .

- التجربة .

استمارة تقييم الحقيبة التدريبية

اسم الحقيبة : **تاريخ التقييم :**

م	العبارة	الإجابة		ملحوظات
		نعم	لا	
1	هل عنوان الحقيبة واضح و معبر عن محتواها ؟			
2	هل تصميم الحقيبة بسيط و جذاب ؟			
3	هل يوجد في الحقيبة دليل شامل للمتدربين ؟			
4	هل الأهداف مصاغة بدقة و وضوح ؟			
5	هل الأهداف قابله للتطبيق في ظل ظروف المتدربين ؟			
6	هل تتناسب المادة العلمية مع الأهداف المنشودة ؟			
7	هل المادة العلمية منظمة وفق الأسلوب العلمي ؟			
8	هل تم تقسيم الحقيبة إلى وحدات و فق تجانس الموضوعات ؟			
9	هل تتوفر نشاطات تشغل المتدرب فينهمك بها ؟			
10	هل توفر النشاطات تغذية راجعة فورية للمتدرب ؟			
11	هل النشاطات تراعي الفروق الفردية بين المتدربين ؟			
12	هل تساعد النشاطات المتدرب على تحقيق الأهداف ؟			
13	هل النشاطات محفزة للمتدرب ؟			
14	هل تساعد النشاطات على تنمية الاعتماد على الذات ؟			
15	هل توجد نشاطات إضافية إثرائية ؟			
16	هل تتوفر في الحقيبة تقييمات ذاتية ؟			
17	هل التقييم يساعد المتدرب على كشف قدرته الحقيقيه؟			
18	هل التقييم الذاتي يعزز لدى المتدرب روح الاعتماد على الذات في تعلمه			
19	هل يساعد التقييم الذاتي المتدرب للوصول إلى درجة الإتقان ؟			
20	هل يتوفر في التقييمات الذاتية مفاتيح للإجابة ؟			
21	هل التقييمات الذاتية شاملة لجميع محتوى الحقيبة ؟			
22	هل يتوفر في الحقيبة ملاحق تشمل كل ما يتعلق بالتدريب ؟			
23	هل تم تجريب الحقيبة ؟			

العبارة التي يتم الإجابة عليها بـ (لا) يتم مراجعة الجزء الخاص بها وتعديلها .

اسم المقوم : **التوقيع :** **التاريخ :**

استبانة تقييم الحقيبة التدريبية

الاسم: **إدارة التدريب:**

التخصص:

(1) فيما يلي مجموعة من الفوائد التي يُفترض تحققها عند استخدام هـذه الحقيبـة التعليميـة، والمطلـوب منـك تحديد مدى تحقق هذه الفوائد نتيجة تدريبك.

	إلى درجة كبيرة	إلى حد ما	لم يتحقق
إعداد الدروس بطريقة الاستقصاء	( )	( )	( )
التطبيق الفعلي لنماذج التدريس بالاستقصاء	( )	( )	( )
إدارة الصف بأسلوب التعلم التعاوني	( )	( )	( )
تنظيم الوقت أثناء التدريب	( )	( )	( )
التقييم المستمر أثناء التعلم وبعده	( )	( )	( )
اتباع أساليب تدريس تنمي التفكير	( )	( )	( )
إنتاج أنشطة تعليمية مفيدة في التعلم	( )	( )	( )
تنمية ثقافتك العلمية والتربوية والمهنية	( )	( )	( )

(2) هل ترى كفاية المواد التعليمية التي شملتها الحقيبة التعليمية للتدريس بالاستقصاء؟

إلى حد كبير (   ) إلى حد ما (   ) غير كافية (   )

(3) هل اكتسبت من الحقيبة أساليب التعلم الذاتي؟

إلى حد كبير (   ) إلى حد ما (   ) غير كافية (   )

(4) هل كان الزمن المحدد للحقيبة كافياً؟

إلى حد كبير (   ) إلى حد ما (   ) غير كافية (   )

(5) هل تميز أسلوب عرض محتويات الحقيبة بالوضوح؟

إلى حد كبير ( ) إلى حد ما ( ) غير كافية ( )

(6) هل كانت الأنشطة المتضمنة بالحقيبة مفيدة؟

إلى حد كبير ( ) إلى حد ما ( ) غير كافية ( )

(7) هل كان موضوع الحقيبة مفيداً لك في مجال عملك؟

إلى حد كبير ( ) إلى حد ما ( ) غير كافية ( )

(8) هل كانت أساليب التدريب التي استخدمها المدربون مناسبة؟

إلى حد كبير ( ) إلى حد ما ( ) غير كافية ( )

(9) ما مقترحاتك بشأن إضافة مواد تعليمية أخرى لهذه الحقيبة أو تحسين المواد المقدمة؟

(10) أكتب مقترحاتك لتطوير هذه الحقيبة مستقبلاً:

استبانة تقييم الحلقة التدريبية

الاسم: **الإدارة التعليمية:**

التخصص:

---

(1) ما أساليب التدريب التي استخدمها المدرب؟

- ( ) محاضرة.
- ( ) مناقشة جماعية.
- ( ) مجموعات صغيرة.
- ( ) لعب الأدوار.
- ( ) أخرى (تذكر):

(2) ما مساعدات التدريب التي استُخدمت في التدريب؟

- ( ) سبورة.
- ( ) جهاز عرض شفافيات.
- ( ) جهاز عرض شرائح.
- ( ) جهاز فيديو.
- ( ) نظام تكبير صوتي.
- ( ) أخرى (تذكر):

(3) ما مدى مناسبة مساعدات التدريب التي استُخدمت لتحقيق أهداف التدريب؟

إلى حد كبير (   )   إلى حد ما (   )   غير مناسبة (   )

- ما مبررات الإجابة؟ وما مقترحاتك؟

(4) ما مدى نجاح المدرب في توظيف الساعات المخصصة للتدريب لتحقيق أهدافه؟

إلى حد كبير (   )   إلى حد ما (   )   غير كافية (   )

- ما هي مبررات الإجابة وما مقترحاتك؟

(5) فيما يلي مجموعة من المهارات التي يُفترض توافرها في المدرب، والمطلوب منك تحديد مدى توافر هذه الكفايات في المدرب الذي قام بتنفيذ التدريب:

	إلى درجة كبيرة	إلى حد ما	لم يتحقق
- العمل بجدية مناسبة لإنجاح التدريب.	( )	( )	( )
- امتلاك أسلوب مناسب للتعامل مع المتدربين.	( )	( )	( )
- التنويع في أساليب التدريب حسب المواقف.	( )	( )	( )
- الاستحواذ على تجاوب المتدربين مع أنشطة البرنامج.	( )	( )	( )
- وضوح الإرشادات والتوجيهات المقدمة للمتدربين.	( )	( )	( )
- توافر روح العمل في فريق مع المتدربين.	( )	( )	( )
- وضوح الشروح النظرية التي يقدمها المدرب.	( )	( )	( )

(6) ما مقترحاتكم لتطوير عمل المدرب مستقبلاً ليكون أكثر فاعلية ونفعاً للمتدرب؟

....

المراجـــــع

رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995.

وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990م.

عبد الهادي درة: التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991.

محمد حامد حسنين،" تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان،1987.

عساف ، د. عبد المعطي محمد ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2000 م عمان .

الإدارة العامة لتقنيات التعليم ، معايير تقويم الحقيبة التعليمية ، وزارة التربية و التعليم ، 1421 هـ ، الرياض .

توفيق ، د. عبد الرحمن ، تصميم التدريب ، مركز الخبرات المهيئة للإدارة ، 1998 م، القاهرة .

الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، دليل تصميم الحقائب التدريبية ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، 2002، الرياض.

الإدارة العامة لتقنيات التعليم ، استراتيجيات التعليم و التعلم الذاتي ، وزارة التربية و التعليم ، 1421 هـ ، الرياض .

الربيعة ، صالح محمد ، تصميم الحقيبة التدريبية ، نشرة إثرائية ، 1421هـ المجمعة .

بعض الروابط الهامة والتي تم الاستعانة بها في تكوين المادة العلمية

http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2280

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68625/posts/150740

http://www.slideshare.net/fmmaghrabi/ss-7391020

http://vb.maharty.com/archive/index.php/t-2983.html

http://alhammali.mam9.com/t48-topic

http://www.wata.cc/forums/uploaded/136_1171806678.pdf